

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GERSON DE MELO

A ESTRUTURAÇÃO DO SETOR DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS NO MUNICÍPIO  
DE TIJUCAS DO SUL

CURITIBA  
2013

GERSON DE MELO

A ESTRUTURAÇÃO DO SETOR DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS NO MUNICÍPIO  
DE TIJUCAS DO SUL

Projeto Técnico apresentado ao  
Departamento de Administração Geral e  
Aplicada do Setor de Ciências Sociais  
Aplicadas da Universidade Federal do  
Paraná, como requisito parcial para a  
obtenção do título de Especialista em  
Gestão Pública

Orientador: Prof. Sergio Bulgacov

CURITIBA  
2013

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pelo dom da vida, pela saúde e por poder realizar esse trabalho para fomentar meu conhecimento e minha cultura. Agradeço a minha mãe que sempre deu apoio e estrutura aos meus estudos. Meu pai e minha família por tudo de bom que nos acontece. Agradeço também ao município de Tijucas do Sul por ceder informações ao trabalho e por me oportunizar uma grande carreira profissional.

## RESUMO

O município de Tijucas do Sul, Região Metropolitana de Curitiba, é uma cidade de pequeno porte, possuindo 15.575 habitantes. Devido à sua baixa arrecadação, tem nos recursos captados junto à esfera estadual e nacional importante ferramenta de desenvolvimento, principalmente na questão de infraestrutura.

Embora muitas conquistas tenham sido obtidas neste setor, pouca importância tem sido dada em termos administrativos à organização de um Departamento especializado em gestão de projetos e captação de recursos. O quadro que se verifica é do compartilhamento de estrutura de pessoal com atividades alheias à gestão de projetos.

Diante da importância do assunto, faz-se necessária reflexão de como estruturar um Departamento especializado na busca de verbas para investimento em saúde, educação, infraestrutura, transportes e em demais áreas fundamentais da administração pública.

Como os recursos são limitados, as gestões municipais mais bem preparadas sairão na frente. A intenção deste trabalho é a proposição de alterações que vem racionalizar e profissionalizar a busca por recursos externos, em complementação ao escasso orçamento municipal.

3 palavras-chave: Organização, projetos, Tijucas do Sul

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Localização do município de Tijucas do Sul.....	10
Figura 2: Escavadeira adquirida no ano de 2012.....	12
Figura 3: Estrutura organizacional da Secretaria Municipal de Administração e Planejamento.....	15
Figura 4: Estrutura organizacional.....	22
Figura 5: Ciclo de Gestão – Repasses OGU.....	32

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Atribuições dos servidores envolvidos na captação de recursos.....	15
Quadro 2: Objetivos, estratégias e controle estratégico.....	21
Quadro 3: Descrição detalhada de cargos.....	26
Quadro 4: Competências genéricas.....	26
Quadro 5: Competências específicas.....	26
Quadro 6: Treinamentos previstos.....	29
Quadro 7: Ferramentas de qualidade.....	31

## LISTA DE SIGLAS

ARH	Administração de Recursos Humanos
AMSULEP	Associação dos Municípios da Região Sudeste do Paraná
ASSOMECC	Associação dos Municípios da Região Metropolitana de Curitiba
CCQ	Círculo de Controle da Qualidade
GMC	Gestão Municipal de Convênios
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PAM	Plano de Apoio aos Municípios
PDCA	Planejamento, Direção, Controle e Avaliação
SICONV	Sistema de Convênios do Governo Federal

# SUMÁRIO

- 1. INTRODUÇÃO ..... 1
  - 1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA..... 1
  - 1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO ..... 2
  - 1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO ..... 2
- 2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA..... 4
- 3. METODOLOGIA..... 9
- 4. A ORGANIZAÇÃO .....10
  - 4.1 DESCRIÇÃO GERAL: .....10
  - 4.2 - DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....13
- 5. PROPOSTA .....18
  - 5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA .....18
  - 5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO .....19
  - 5.4 - RESULTADOS ESPERADOS.....32
  - 5.5 - RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS.....33
- 6. CONCLUSÃO .....35
- 7. REFERÊNCIAS .....36



## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1 Apresentação/Problemática**

Como ocorre em muitos outros municípios, Tijucas do Sul, Estado do Paraná, depende das transferências de recursos por parte dos governos federal e estadual, para poder realizar investimentos maiores, principalmente em infraestrutura e assim poder oferecer mais condições a seu povo. O elevado nível de exigência e a realidade social da população forçam as administrações municipais a desenvolverem mecanismos de obtenção de investimentos no menor tempo possível. É neste contexto que surge a captação de recursos nas prefeituras, como fator primordial para uma gestão de sucesso.

A captação de recursos envolve a elaboração de projetos, apresentação, formalização de termos de cooperação, execução, monitoramento e prestação de contas da aplicação dos recursos. Os órgãos de fomento exigem a apresentação de projetos que incluam, dentre outros documentos, projetos de engenharia, arquitetura, declarações de acordo com a normativa vigente e planos de aplicação.

Para dar conta de todo o processo é preciso uma estrutura considerável, com quadro de profissionais qualificados, organização administrativa, estrutura operacional e autonomia administrativa. Neste trabalho analisaremos como se organiza no município de Tijucas do Sul a gestão de projetos e a captação de recursos. Com base em uma revisão bibliográfica será realizado um diagnóstico organizacional e serão sugeridas alterações pontuais, que venham tornar a função mais eficiente e eficaz.

Somente as administrações mais preparadas serão referência e exemplo para as demais, bem como terão a possibilidade de receber mais recursos.

## **1.2 Objetivo Geral do trabalho**

O presente projeto técnico tem como objetivo analisar a importância da captação de recursos ao município de Tijucas do Sul, Estado do Paraná e como a função se desenvolve na municipalidade. Sendo esta organização o alvo do estudo, pretende-se observar a organização atual do setor responsável pela gestão de projetos e captação de recursos, com base em uma revisão bibliográfica realizada com diversas fontes, especializadas em administração, gestão pública e gestão de projetos.

Posteriormente ao diagnóstico serão sugeridas medidas e reformas na organização do departamento, com vistas à promoção de eficácia e eficiência. Serão identificados os recursos necessários e os possíveis riscos, bem como as soluções para os problemas que venham a surgir.

Por fim realizar-se-ão os apontamentos conclusivos.

## **1.3 Justificativas do objetivo**

As inúmeras necessidades de uma cidade, desde saúde até educação, passando por questões de infraestrutura, de equipamentos e de pessoal, aliadas à descentralização administrativa brasileira, que concedeu aos municípios maiores obrigações, forçam as gestões municipais a buscarem fontes alternativas de recursos, para complementar seus orçamentos.

Os projetos desenvolvidos em um município têm forte impacto sobre a sociedade. São construções de unidades de saúde, escolas, ginásios, aquisição de equipamentos rodoviários, ônibus escolares, ambulâncias, pavimentações, sistemas de abastecimento de água e esgotamento sanitário.

Para a liberação destes recursos os órgãos concedentes exigem das cidades a elaboração de projetos, cujo conteúdo varia conforme a especificidade de cada programa, mas que em geral devem identificar os recursos necessários, o valor de contrapartida, o prazo de execução, além de outros pontos importantes.

Os instrumentos de captação de recursos variam, contudo os mais utilizados são os repasses fundo a fundo (como os realizados pelo Ministério da Saúde), os convênios, os contratos de repasse e os termos de parceria.

Para administrar a complexa e longa execução dos projetos, necessita a administração municipal de uma estrutura bem definida, organizada e preparada. Sendo escassos os recursos, o sucesso de uma organização pública em captação de recursos depende de alto grau de profissionalismo e comprometimento de seu órgão responsável. Os municípios que atentam para esta questão e definem-na como estratégica para suas gestões dão um passo à frente daqueles que ainda não se mobilizaram.

A organização pública possui características diferentes das empresas privadas quando o assunto é gestão de projetos, como por exemplo a forte pressão externa da sociedade, a dificuldade em encontrar pessoal qualificado e a ausência de ferramentas de qualidade.

Considerando estes fatores, o presente projeto foi elaborado com a intenção de analisar a gestão de projetos como ferramenta de captação de recursos no município de Tijucas do Sul, onde através de uma revisão bibliográfica e do diagnóstico organizacional serão sugeridas formas de aprimorar a busca por recursos externos e promover consequentemente a melhoria da qualidade de vida de milhares de cidadãos, beneficiados diretamente pelos resultados obtidos pelo setor.

## 2. Revisão teórico-empírica

A revisão bibliográfica é fundamental para o entendimento do assunto e para sua análise. Para Roesch (2006, p. 105) a revisão bibliográfica possibilita o levantamento de soluções alternativas para o tratamento de uma problemática.

A partir de 1990 o setor público no Brasil passou por mudanças significativas, o qual é fruto de reflexões sobre a burocracia da administração e a necessidade de uma gestão pública gerencial (Peters, 2008, citado por Furtado et. al., 2011).

As principais características deste modelo são a autonomia e a descentralização. Hood (2008, citado por Furtado et. al., 2011) defende um governo mais efetivo e eficiente, baseado na idéia de que as administrações públicas devem espelhar-se nas privadas, dando a seus gestores autonomia e descentralizando e delegando o poder a terceiros. Este modelo inclui a adoção de ferramentas modernas no gerenciamento de projetos e em outras aplicações (Peters, 2008, citado por Furtado et. al., 2011).

Secchi (2009, citado por Furtado et. al., 2011) frisa que a partir dos anos 1980 ocorreram profundas mudanças nas administrações públicas municipais. Um dos modelos pós-burocrático sugerido, baseado na eficiência, produtividade e eficácia é a Administração Pública Gerencial. A nova administração pública dissertada por Hood (2008, citada por Furtado et. al., 2011) preocupa-se com o planejamento, a produtividade e os resultados, para responder de pronto os anseios sociais.

Para Furtado et. al. (2011, p. 3) essa nova administração pública no Brasil corresponde à administração pública gerencial, com diferença no foco sobre a delegação de autoridade, descentralização, eficácia, planejamento, organização, liderança, e controle sobre o desempenho.

A administração é uma ciência de diversas e importantes aplicações. Em cada esfera da sociedade vê-se a necessidade de gestão. Não seria diferente na esfera da gestão pública. Para Stoner (1999, p. 4) "A Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos."

O primeiro e principal processo da Administração é o Planejamento. É nele que se estabelecem as diretrizes, metas, objetivos, mensuração de recursos necessários, dentre outros quesitos fundamentais à realização de determinada ação. É o instante em que a gestão deixa de ser intuitiva e passa a ser racional. Stoner (1999, p.5) diz que:

Planejar significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpites. São os planos que dão à organização seus objetivos e que definem o melhor procedimento para alcançá-los.

Chiavenato (2000, p. 195) por sua vez conceitua:

O Planejamento figura como a primeira função administrativa, por ser aquela que serve de base para as demais funções. O Planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los.

Por conseguinte à etapa de planejamento vem a etapa de organização. Para Chiavenato (2000, p. 202), organizar é:

1. Determinar as atividades específicas necessárias ao alcance dos objetivos planejados (especialização).
2. Agrupar as atividades em uma estrutura lógica (departamentalização).
3. Designar as atividades às específicas posições e pessoas (cargos e tarefas).

A liderança ou direção é terceira etapa da Administração. Para se exercer a direção é preciso grande habilidade com relações interpessoais, além de conhecimento técnico e inspiração de liderança, para se conquistar a autoridade e o respeito dos dirigidos. Quanto a isso Chiavenato (2000, p. 7) diz que depois de concluído o planejamento e definida a organização, restar fazer a coisa andar, sendo este o papel da direção: dinamizar a acionar a empresa, tendo isso muito a ver com as pessoas. Desta forma está diretamente relacionada aos recursos humanos da organização.

Por fim o controle é o monitoramento dos resultados na busca de comparar os frutos do trabalho com o que foi planejado. Caso o resultado não seja positivo o controle definirá medidas de correção. Segundo Stoner (1999, citado por Guedes, 2006), o controle possui quatro elementos, sendo: estabelecimento de padrões de

desempenho; medição do atual desempenho; comparação do desempenho com os padrões previamente estabelecidos e caso sejam detectados desvios, execução de ações corretivas. Para ele o controle mantém a organização no caminho traçado.

Sendo a gestão pública uma das ramificações da ciência da Administração, incluem-se nelas os conceitos e as aplicações do planejamento, organização, direção e controle. Sobre Gestão Pública diz Graham Jr. E Hays (1994, citado por D'anjour et. al., 2006):

está diretamente ligada às atividades administrativas que ocorrem dentro das agências governamentais, ou seja, enquanto o papel da administração pública é formular políticas, a função do gerenciamento público é a de executar essas políticas de forma eficiente

Chiavenato (2000, p. 5) concorda que a administração, neste caso a pública tem a função de buscar a eficiência, um dos principais teóricos da Administração diz que “a tarefa básica da Administração é a de fazer as coisas por meio de pessoas de maneira eficiente e eficaz”.

De fato um dos principais objetivos da ciência é a busca dos seus objetivos de maneira eficiente e eficaz. Para entender melhor estes conceitos buscamos as definições de Stoner e Chiavenato. Para Stoner (1999, p. 36) a eficiência é a feitura das coisas do jeito certo. Diz respeito é a utilização dos recursos de maneira correta, sem desperdícios e com a maior produtividade possível.

Eficácia diz respeito à melhor determinação dos objetivos a se buscar. Neste sentido a eficiência deve ser em prol a um resultado necessário, não desnecessário. De acordo com Stoner (1999, p. 136) eficácia significa “fazer as coisas certas”.

Na esfera pública a eficácia e eficiência são por demasiado importantes. É preciso elaborar e realização as ações públicas de forma a atender pontualmente as necessidades da sociedade, utilizando os recursos de forma eficiente, pois não são de propriedade privada, mas sim do povo. É a própria razão de ser de um governo servir seu povo. Portanto a busca da eficácia e eficiência não são uma opção, mas sim uma regra. A própria constituição federal de 1988 traz a eficiência como princípio da administração pública. Diz o texto constitucional em seu art. 37:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (...)

Neste contexto a busca por recursos externos em complementação ao orçamento municipal representa esforços em busca da eficiência e eficácia. Contudo os recursos disponíveis são limitados e não podem atender a todos os interessados. Desta forma as administrações mais preparadas saem na frente.

Para se destacar na captação de recursos é preciso um adequado planejamento, organização, direção e controle sobre os processos envolvidos. Santos (2002, citado por Gallo e Gomes, 2010) frisa que alguns municípios racionalizam sua captação de recursos, formando espaços de racionalidade, constituídos de técnica e informação, o que os torna privilegiados sobre outras municipalidades, sobressaindo-se justamente por se especializarem na busca de recursos de convenio.

De acordo com Prates et. al.(2006, p. 1) embora pareçam simples, os processos de captação exigem diversas habilidades, como a capacidade de elaboração de projetos, a disposição de tempo para realização de pesquisas e tratamento de informações a fim de justificar as propostas e dar a idéia do seu impacto social. Desta forma justifica-se a necessidade de uma equipe e uma estrutura para dar conta da demanda de atividades.

Em geral, para a obtenção de recursos, os órgãos que fomentam os municípios exigem a apresentação de projetos. Para Vargas (2003, citado por Rabelo, 2009), projeto é um empreendimento não repetitivo, formado por uma seqüência clara e lógica de etapas, como objetivo claro e definido, cujas pessoas que o conduzem possuem parâmetros a serem seguidos em questões de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

Para Torreão (2005, citado por Rabelo, 2009), as organizações devem adotar o gerenciamento de projetos como metodologia, para obter os resultados esperados, onde os gerentes devem ser devidamente treinados, para agregar valor às suas experiências individuais.

O projeto é um processo de planejamento, execução, acompanhamento e controle de tarefas inter-relacionadas. O resultado disso é um produto final que deve

ser criado dentro de custos, prazos e especificações de qualidade (PMBOK, 2000, citado por Rabelo, 2009).

À visão da Lei Complementar nº 101/2000, tida como a Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF, as transferências voluntárias são “a entrega de recursos correntes ou de capital a outro ente da federação, a título de cooperação, auxílio ou assistência financeira, que não decorra de determinação constitucional, legal ou os destinados ao Sistema Único de Saúde”. Contudo, alguns repasses efetuados pelo Sistema Único de Saúde – SUS são realizados através da apresentação de propostas e projetos, através do fundo a fundo, como para construção de academias da saúde e unidades básicas de saúde.

Para BRASIL. Tribunal de Contas da União (2013, p. 27), o processo de solicitação de verbas tem início com o diagnóstico das necessidades da comunidade. Posteriormente define-se quais são as áreas prioritárias e que necessitam de imediata atenção.

Dizem Gallo e Gomes (2010, p. 6) sobre as transferências voluntárias:

Esses tipos de transferências atendem basicamente a duas necessidades: primeiro à de manutenção de um equilíbrio entre a disponibilidade de recursos e as demandas que cabem aos entes federados, e segundo tentar garantir um padrão mínimo de oferta de bens, serviços e direitos sociais em todo território nacional. Ambas as transferências (legais e constitucionais e as voluntárias) assumem importância capital para o pleno funcionamento do Estado, afinal sua função distributiva territorial torna-se essencial.

A busca pela eficiência de uma gestão de projetos começa por uma excelente gestão de pessoas. Segundo Chiavenato (2004, p. 9), “a administração de recursos humanos (ARH) é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.

Para propor medidas de aprimoramento de um sistema, primeiramente é necessário o levantamento de um diagnóstico organizacional. Para Rosa (2001, p. 10) o diagnóstico contingencia uma visão integrada da organização ou de um determinado problema, dando mais agilidade à superação de obstáculos e direcionando melhor os investimentos.



### **3. Metodologia**

O trabalho conta com um breve resumo sobre o seu conteúdo, seguido por uma introdução, apresentação dos objetivos e da sua justificativa. Para dissertação sobre o conteúdo foi realizada uma revisão bibliográfica acerca da gestão de projetos e da captação de recursos nas organizações públicas.

Foram levantadas informações sobre os projetos em desenvolvimento pela administração pública municipal de forma a demonstrar a relevância da captação de recursos para a gestão e para a sociedade.

No diagnóstico social é dada especial atenção à importância social dos recursos recebidos. O diagnóstico organizacional tem como objetivo apontar os principais problemas na gestão de projetos e na captação de recursos no município de Tijucas do Sul.

O presente trabalho pode ser definido como qualitativo descritivo. É seu objetivo diagnosticar a gestão de transferências voluntárias no município de Tijucas do Sul e sua importância, bem como propor melhorias pontuais de natureza administrativa, para promover mais eficiência à atividade.

## 4. A Organização

O município de Tijucas do Sul possui segundo o IBGE (2013) 15.575 habitantes e se encontra na região metropolitana de Curitiba. Fundado em 14 de novembro de 1951, tem com prefeito o senhor José Altair Moreira, agricultor, primeiro prefeito reeleito. Sua gestão segue até o ano de 2016.

### 4.1 Descrição geral:

O município de Tijucas do Sul, emancipado no ano de 1951 pela lei nº 790, de 14 de novembro de 1951, localiza-se na Região Metropolitana de Curitiba. Possui 671,889 km² e uma população estimada em 15.575 habitantes, segundo o IBGE (2012).



Figura: localização do município de Tijucas do Sul  
Fonte: Google maps, 2013

O território hoje cidade abrigou o Caminho dos Ambrósios, importante meio de ligação do litoral catarinense ao Caminho do Peabiru, por onde passou o espanhol Cabeza de Vaca, na sua expedição rumo à Assunção no Paraguai. Mais

tarde, em 1893, a vila de Ambrósios foi palco da mais sangrenta guerra da América do Sul, a Revolução Federalista.

Tijucas do Sul é famosa pela sua beleza e pela sua história. A economia é baseada nos serviços e tem apresentado crescimento acelerado. Por ser transpassada pela BR 376 e pela rodovia estadual PR 281, é uma potencial sede a diversas empresas. Sua localização é privilegiada, visto que está a poucos quilômetros dos portos de Paranaguá, Itapoá, Paranaguá e São Francisco do Sul, além de aeroporto de São José dos Pinhais.

Pertence politicamente à ASSOMECA (Associação dos Municípios da Região Metropolitana de Curitiba) e à AMSULEP (Associação dos Municípios da Região Sudeste do Paraná).

Carente de recursos próprios, o município depende de transferências voluntárias para poder prestar seus serviços com mais qualidade. Nos últimos anos vários projetos importantes têm sido desenvolvidos e outros estão sendo pleiteados. Desde 2011 até o presente momento foram adquiridas duas máquinas retro escavadeiras, uma escavadeira hidráulica, um caminhão para coleta seletiva de lixo, um caminhão para transporte de produção agrícola e um veículo utilitário para transporte de alunos portadores de necessidades especiais. Na parte de obras foi construída uma unidade ampliada de academia da saúde, o portal da cidade e reforma de centro comercial e de unidade central de saúde. Estão em fase de construção 03 unidades de saúde e estão sendo ampliadas outras duas. Também estão em fase de construção o memorial da revolução federalista e o sistema de abastecimento de água da comunidade de Postinho. Na parte de pavimentação encontram-se em fase de conclusão a pavimentação asfáltica de três vias e a pavimentação com paralelepípedo em outras quatro.

Foi recém inaugurada uma unidade do Centro de Educação Infantil Proinfância, obtido junto ao PAC. Três ônibus encontram-se empenhados junto ao Ministério da Educação, além da construção de duas quadras cobertas em escolas municipais. O município aguarda a liberação de verba para dar início à licitação.

Junto ao Ministério do Desenvolvimento Agrário o município obteve a doação de um caminhão equipada com caçamba basculante e uma retroescavadeira, ambos novos e de pronto uso.

No mês de outubro o Ministério das Cidades anunciou que o município de Tijucas do Sul será contemplado com recursos para implantação de sistema de

esgotamento sanitário no âmbito do PAC 2 – Programa de Aceleração do Crescimento, no valor de R\$ 11.868.683,72. Somente seis municípios na região sul do Brasil foram beneficiados com verba a fundo perdido e Tijucas do Sul é um deles.

O recurso supracitado é o maior já obtido pelo município em questão de recursos não onerosos, que são aqueles que não precisam de reembolso. Além disso, no porte desta cidade poucas possuem sistemas de coleta e tratamento de esgoto.

Estão em fase de análise o financiamento para aquisição de 05 ônibus escolares. Um caminhão compactador de lixo e um imóvel para área industrial está em fase de aquisição, tendo sido autorizado seu financiamento pela Secretaria do Tesouro Nacional, que analisou a capacidade de endividamento do município.



Figura: Escavadeira adquirida no ano de 2012  
Fonte: Jornal o Regional

Na esfera do PAM – Plano de apoio aos Municípios foi adquirido neste ano um rolo compactador e está em fase de contratação a ampliação do paço municipal.

A receita estimada para o ano de 2013, segundo a Lei municipal nº 375, de 12 de dezembro de 2012, é de R\$ 28.441.148,28. A Prefeitura possui nove Secretarias funcionários, sendo a de Administração e Planejamento a responsável pela gestão de projetos, pela captação de recursos e pela engenharia civil. Contudo não há órgãos formais respondendo pelo setor.

## 4.2 - Diagnóstico da situação-problema

Como visto anteriormente, a recente descentralização da administração pública deu aos municípios mais obrigações frente à população, em termos de saúde, educação, infraestrutura e nos demais serviços essenciais. Contudo a arrecadação e os repasses entre governos não acompanham o mesmo ritmo, deixando as administrações locais em condição muito delicada.

Para complementar suas dotações e poder oferecer mais qualidade de vida à sua população, ao tempo que crescem as exigências, as administrações apresentam pleitos junto aos órgãos fomentadores, como os ministérios e as secretarias de estado. Para ter acesso aos recursos disponíveis faz-se necessário a apresentação de documentos e projetos.

Os municípios de grande porte como Curitiba e Londrina tem poder de barganha para pleitear recursos junto aos órgãos concedentes, devido ao tamanho da sua população. Desta forma os municípios de pequena população como Tijucas do Sul, com menos poder de barganha, devem possuir estruturas técnicas capacitadas para obterem verbas com sua técnica, para não ficarem reféns da boa vontade de deputados bem votados na região.

Obviamente no cenário político brasileiro não se pode desconsiderar a influencia política, que supera muitas vezes os tramites burocráticos. Quanto a isso nos dizem Gallo e Gomes (2010, p. 279)

é exatamente nesse momento que entra em cena o peso político (o contato face a face, a relação entre prefeitos, deputados e ministros), isto é, a política das influências de que falamos anteriormente, termo cunhado para designar o peso do contato, contato este que tem peso superior aos trâmites burocráticos, provando que mesmo na era da informação e da fluidez não se pode desconsiderar a necessidade de constantes contatos pessoais entre as partes envolvidas, sobretudo quando o assunto é a liberação de recursos através da celebração de convênios

O número elevado de projetos concluídos e em desenvolvimento no município de Tijucas do Sul à primeira impressão representam um organizado sistema de captação de recursos. Contudo uma verificação mais apurada revela aspectos a serem corrigidos.

A Secretaria de Administração de Planejamento é responsável pela coordenação de todos os projetos em desenvolvimento, mesmo que de áreas

específicas, como saúde, agricultura e desenvolvimento urbano. Pavimentações e sistema de esgotamento sanitário verificam-se em outros municípios como de responsabilidade da Secretaria de Desenvolvimento Urbano, mas no município de Tijucas do Sul todo o projeto é realizado sobre supervisão da Secretaria de Administração e Planejamento. A Secretaria de Desenvolvimento Urbano não dispõe sequer de um Engenheiro Civil, que se encontra lotado na sede da Prefeitura.

Segundo Valle *et al.* (2007, citado por Furtado *et. al.* 2011), o maior desafio na administração pública é a gestão de recursos humanos, principalmente no diálogo sobre objetivos, técnicas e métodos dos projetos, visto que neste âmbito a comunicação é incompleta, difícil e distorcida. Por isso Nodari *et. al.* (2007, citado por Furtado *et. al.*, 2007) falam da importância da qualificação das pessoas na gestão de projetos, no âmbito das organizações públicas, para que o trabalho não seja comprometido.

As gestões anteriores ao ano de 2009 pouco interesse demonstraram para esta área fundamental da gestão municipal. Prova disso é a pouca herança herdada de projetos em desenvolvimento e de estrutura administrativa da área de captação de recursos. A gestão de José Altair Moreira iniciou com a idéia de modernização da área, contratando uma consultoria de GMC – Gestão Municipal de Convênios, com *know how* adquirido em outros municípios de pequeno e médio porte.

O serviço a princípio demonstrou boa participação, mas pelo fato da técnica não permanecer no interior da Prefeitura, sua colaboração passou a resumir-se a questões pontuais, até mesmo pelo fato da cultura organizacional vigente não admitir opiniões e ordens de pessoas alheias ao quadro funcional. A influência foi minando até o contrato ser rescindido no mês de setembro do presente ano.

No momento vários projetos se encontram em desenvolvimento, desde a aquisição de um veículo utilitário junto ao Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, no valor de R\$ 99.600,00, até a aquisição de uma área para implantação de parque industrial no valor de R\$ 600.000,00, com recursos financiáveis oriundos da Agência de Fomento do Paraná.

A complexidade e a quantidade dos projetos em andamento necessitam de um departamento exclusivo, uma equipe multidisciplinar, com gerência única, com espaço dedicado e equipado com os instrumentos necessários e procedimentos bem definidos. Mas não é o que ocorre.

Atualmente a Secretaria de Administração e Planejamento conta com apenas dois departamentos: Recursos Humanos e Compras, Materiais e Almoxarifado.

Resguardada a importância dos órgãos, é de se salientar que uma função como a captação de recursos, de tamanha importância ao município, seja um departamento também. Abaixo segue esquema da atual estrutura organizacional da Secretaria de Administração e Planejamento:



Figura: Estrutura organizacional da Secretaria Municipal de Administração e Planejamento  
Fonte: O autor, 2013

Essa ausência de departamentalização especializada não é capaz de manter uma coesão na equipe de trabalho, pois ao tempo em que trabalham na gestão de projetos os servidores envolvidos tem que exercer outras funções.

Envolvidos na captação de recursos encontram-se um Engenheiro Civil e um Assessor Parlamentar, ambos do quadro próprio de servidores, além de um engenheiro civil terceirizado.

Esse compartilhamento de atividades prejudica por demasiado as atividades de busca de recursos. Segue abaixo quadro identificando as funções dos servidores diretamente envolvidos:

Servidor	Função na administração geral	Função na captação de recursos
Assessor Parlamentar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expedição de atos oficiais (Portarias, Leis, Projetos de Lei, Decretos, Atos Normativos)</li> <li>• Comunicação oficial (Ofícios, Memorandos)</li> <li>• Demais atos (declarações, atestados, anuências, autorizações)</li> <li>• Recebimento e separação de correspondências</li> <li>• Assessoria de imprensa e de informática</li> <li>• Controle de requisições de combustível</li> <li>• Assessoria Parlamentar (comunicação, elaboração e controle de respostas a indicações e requerimentos)</li> </ul>	Elaboração de projetos, monitoramento do Portal de Convênios do Governo Federal – SICONV, Elaboração de documentos técnicos (planos de uso, declarações), execução e prestação de contas
Engenheiro Civil	Análise de projetos, expedição de alvará e ART, fiscalização de obras	Elaboração de projetos em conjunto com o engenheiro

		terceirizado, fiscalização das obras, emissão de relatórios de execução e de medição
--	--	--

Quadro: Atribuições dos servidores envolvidos na captação de recursos

Fonte: O autor. 2013

O compartilhamento de atribuições prejudica a especialização dos servidores, visto que devido à quantidade de funções seu conhecimento fica generalizado. A demanda de atividades dos mesmos também dificulta os treinamentos, pois nem sempre há tempo hábil para comparecimento a cursos e palestras.

Verifica-se a sobrecarga de obrigações por parte do Assessor Parlamentar, que exerce por diversas vezes funções de outras Secretarias, deixando a função de gestor de convênios negligenciada, não por sua vontade, mas por pressão do contexto. Este profissional, na ausência do Secretário de Administração e Planejamento, que veio a óbito este ano, é procurado por diversos servidores e pelo Prefeito municipal, em busca de auxílio.

A estrutura física é outro problema identificado. Atualmente os servidores encontram-se lotados em uma sala, que de tamanha diversidade de funções acaba por não ter nome definido. Encontram-se no espaço as seguintes atividades: assessoria parlamentar, assessoria de gabinete, administração, prestação de contas de convênios, protocolo e engenharia civil. A movimentação constante de pessoal e as conversas atrapalham o trabalho de todos.

Como citado no parágrafo acima, encontra-se na sala um técnico em contabilidade responsável pela prestação de contas de certas transferências. Contudo o profissional não se responsabiliza por todos os projetos em execução por falta de uma voz de comando que determine a ele agir desta forma.

Esta ingerência também faz com que o Engenheiro Civil efetivo do município negligencie totalmente os serviços, tanto da captação de recursos, quanto da administração geral. Essa ausência de um profissional técnico responsável obrigou a Prefeitura a contratar uma empresa de engenharia especializada na elaboração de projetos para órgãos públicos. A taxa de absenteísmo deste servidor é outro fator a ser ressaltado.

Esta contratação supre a necessidade da elaboração de projetos. Contudo, os profissionais terceirizados não tem a obrigação de permanecer na sede da Prefeitura durante o período de expediente. Devido à dinâmica dos projetos essa



ausência pode fazer falta, na eventual necessidade de uma assinatura, orientação ou emissão de uma anotação de responsabilidade técnica.

O atual gestor de convênios realiza as prestações de contas dos convênios geridos pelo SICONV, embora haja na administração um Técnico em Contabilidade com tal obrigação. Como não há autonomia e liderança delegada, não há cobrança para que este profissional realize todas as prestações de contas de transferências voluntárias, seja na esfera estadual ou federal, seja repasse fundo a fundo ou do orçamento geral da união.

O gestor não possui tempo hábil para realizar todas as prestações de contas, visto que existem cerca de trinta projetos em desenvolvimento. Além disso, o profissional está alocado no cargo de Assessor Parlamentar, possuindo compromissos junto à Câmara de Vereadores, ao Gabinete do Prefeito e à Secretaria de Administração e Planejamento.

A ausência de diretrizes estratégicas prejudica os serviços. Os servidores não sabem definir qual é o planejamento, qual a visão e a missão do Departamento. Desta forma não sabem em que rumo seguir. Sequer o prefeito tem a noção da importância das atividades envolvidas e das necessidades de ajustes. O que impera atualmente é o corte de recursos. Contudo as despesas com a organização de um Departamento podem ser consideradas como investimento, porque as verbas externas obtidas pagam os custos com sobras.

Sobretudo falta organização ao setor de captação de recursos. Não há equipe suficiente para o desenvolvimento dos projetos. Não há programa de treinamento, avaliação de desempenho, plano de cargos e salários e arranjo físico suficiente. A participação em cursos, seminários ou palestras, quando ocorre se deve à iniciativa dos próprios servidores. Somente o gestor de convênios participou de treinamentos neste ano, sendo eles realizados no Tribunal de Contas do Paraná e na Caixa Econômica Federal.

## **5. Proposta**

Na seqüência será apresentada uma proposta para a estruturação de um setor de captação de recursos no município de Tijucas do Sul, Estado do Paraná.

### **5.1 Desenvolvimento da proposta**

O primeiro passo para um município ter sucesso em captação de recursos é adotar a área como estratégica para os rumos da cidade e da administração. Os recursos captados necessitam de pouca ou por vezes nenhuma contrapartida financeira, além de representarem um impacto positivo grande na realidade social.

Para que isto aconteça é necessária a criação de um Departamento de Gestão de Projetos e Captação de Recursos, dotado de autonomia para apresentar projetos e acompanhar sua execução, sempre em parceria com as Secretarias afins.

Esta medida justifica-se pelo número de projetos em desenvolvimento, pela importância do setor para a gestão pública e para a sociedade e pelo volume de recursos envolvido.

A estruturação deste órgão deve considerar todas as etapas da administração, sendo elas o Planejamento, a Organização, a Direção e o Controle. O planejamento dentre outros aspectos definirá a visão do ente, sua missão, os valores organizacionais e seus objetivos estratégicos.

A etapa de organização definirá os recursos necessários à execução do que foi planejado. Desta forma disporá sobre a necessidade de recursos humanos, arranjo físico, equipamentos, treinamento e desenvolvimento, dentre outros aspectos.

A etapa de direção é a orientação da equipe de trabalho com vistas à busca dos objetivos anteriormente traçados. Com orientação das ferramentas de controle, dará as diretrizes necessárias ao seu alcance.

## 5.2 Plano de implantação

Dado o diagnóstico organizacional realizado, faz-se necessária a criação de um de departamento para tratar exclusivamente da gestão de projetos e da captação de recursos.

A centralização dos processos justifica-se pelo risco de que a descentralização das obrigações entre as Secretarias pudessem possibilitar a má formatação de projetos, a morosidade ou negligência de etapas importantes, atraso no envio de informações importantes aos agentes concedentes, inadequada prestação de contas, o que pode afetar os demais projetos em andamento e os futuros e o comprometimento de recursos financeiros do município. É fato também que as Secretarias e Departamentos não possuem tempo e pessoal suficiente para dar conta de mais esta atribuição.

As áreas técnicas por sua vez possuem informações e conhecimentos aprofundados sobre suas demandas, o que lhes confere autoridade para participar do desenvolvimento dos projetos, razão pela qual a interação entre o setor de captação de recursos e as Secretarias se faz primordial. Como os projetos serão desenvolvidos no âmbito externo, é justo e correto que os técnicos das áreas participem do seu planejamento. O sucesso dos programas depende deste comprometimento.

No planejamento do órgão, serão definidas suas diretrizes estratégicas. As diretrizes estratégicas de uma organização são uma linha, uma orientação do caminho que a gestão deve seguir para atingir seus objetivos, traçar planos para executar suas atividades, bem como definir sua missão, visão, valores e competências necessárias para o desenvolvimento da estrutura da organização

A etapa de organização do departamento contará com a sua criação legal mediante a Câmara Municipal de Vereadores, com informações sobre necessidade de cargos. Serão definidos os custos com folha de pagamento, necessidade de equipamentos e de arranjo físico, programa de treinamento e avaliação de desempenho.

Para acompanhar o processo de direção serão estabelecidas através de Portaria as ferramentas de qualidade que vigorarão sobre os trabalhos do Departamento.

Os instrumentos de controle serão os clássicos da administração.

### 5.3 – Recursos

Para Certo e Peter (1993, p. 76), a missão organizacional é a proposta da organização, a qual contém informações sobre tipos de produto ou serviço que a organização proporciona, além de mostrar qual é o tipo de cliente e valores importantes que a mesma possui.

A missão será “Gerir projetos e captar recursos para o município de Tijucas do Sul, de forma a promover a melhoria da qualidade de vida destes cidadãos, conquistando assim reconhecimento da sociedade civil pelo trabalho da administração publica municipal”.

Segundo Thompson (2000, p. 36), a visão fornece um quadro da perspectiva da organização: “o que somos o que fazemos e para onde vamos”. Ela deixa claro para onde se deseja ir e sua finalidade é destacar a sua própria identidade.

A visão do Departamento é: “conquistar R\$ 25 milhões em recursos até 2015, conquistando assim o reconhecimento pelo seu comprometimento e trabalho”.

Para Godoy (2008, p. 219), competência organizacional é o resultado de uma combinação estratégica de recursos, habilidades e processos organizacionais, sendo orientados e integrados para o atendimento das necessidades de clientes e gerando valor econômico e social para a organização. É, além disso, mais do que o somatório das competências dos indivíduos, haja vista que ocorre sinergia no processo de interação entre as pessoas, o que potencializa os recursos, capacidades e qualificações.

- a) Aliar capacidade técnica à sensibilidade social** - Competência que permite as profissionais utilizar seu conhecimento de forma a melhor contribuir para a melhoria da realidade social.
- b) Flexibilidade** - Competência que permite que profissionais de mesmo cargo possam alternar suas atividades se as condições necessitarem, bem como

disposição para trabalhos em campo ou além do horário.

**c) Disciplina às normas:** Respeito às normativas de cada programa.

Para Certo e Peter (1993, p. 198), o controle estratégico:

é um tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica para garantir que está funcionando apropriadamente.

O controle estratégico é utilizado para se ter uma garantia de que todos os resultados da empresa que foram planejados durante esse processo de controle sejam concretizados, com a finalidade de atingir as metas da empresa.

Abaixo serão apresentados os objetivos, as estratégias e os indicadores do Departamento de Gestão de Projetos e Captação de Recursos.

Para Fernandes (2005, p. 153), os objetivos estratégicos são os resultados que uma organização pretende alcançar com um prazo já estabelecido, os quais são definidos como quantitativos e qualitativos, para cumprir a sua missão. Segundo Certo e Peter (1993, p. 81), o objetivo estratégico são metas às quais a organização direciona seus esforços.

Objetivos	Estratégias	Controle estratégico
Conquistar recursos para o município de Tijucas do Sul	Monitorar os programas abertos diariamente, elaborar projetos com antecedência, respeitar as normas referentes aos programas, elaborar de forma técnica e completa as propostas	Verificação através de check list, relatório dos programas disponíveis e projetos apresentados, reuniões periódicas, comparação das propostas apresentadas com as contempladas
Executar com qualidade os convênios firmados	Respeito aos cronogramas de desembolso, plano de aplicação e cronograma de execução físico-financeiro; prestar contas de todos os repasses	Acompanhamento do CAUC – Serviço auxiliar de Informações para Transferências Voluntárias
Manter equipe motivada e treinada	Reconhecimento ao bom trabalho; retribuições financeiras na forma da lei	Análise de absenteísmo e rotatividade dos funcionários por meio das avaliações de desempenho

Quadro: Objetivos, estratégias e controle estratégico

Fonte: O autor, 2013

Segundo Oliveira (1996, p. 74), a estrutura organizacional de um órgão deve ser estabelecida conforme os seus objetivos e as suas estratégias. Essa estrutura é uma ferramenta essencial para a organização conseguir realizar as suas situações desejadas.

A estrutura organizacional da Secretaria de Administração e Planejamento foi refeita para incluir o novo Departamento. Ela é apresentada na figura a seguir:



Figura: Estrutura organizacional  
Fonte: O autor, 2013

O primeiro passo para a criação de um Departamento é a proposição de um projeto de lei à Câmara Municipal, autorizando o poder executivo a dar origem ao órgão. Outro projeto de lei deve ser proposto à casa legislativa, alterando a lei nº 7, de 30 de maio de 2006, para que sejam criados o cargo de Chefe do Departamento de Gestão de Projetos e captação de recursos e mais um cargo de engenheiro civil. O projeto ora sugerido deve contemplar a completa descrição de cargo do chefe.

O documento serve como um mapa, pelo qual o servidor conhece as obrigações de seu cargo. Segundo Chiavenato (2000, p. 176) “descrição de cargos é um documento escrito que identifica, descreve e difere um cargo em termos de deveres, responsabilidades, condições de trabalho e especificações”.

O cargo de chefe de departamento é um cargo de livre nomeação e exoneração do prefeito, ou seja, comissionado. Isto permite que o representante legal do município possa contratar um profissional de reconhecida capacidade técnica, sem que este tenha que ser aprovado por um concurso público.

A contratação do gestor dos projetos deve considerar principalmente critérios técnicos, afastando desta área qualquer possibilidade de cargos políticos, haja vista o elevado nível de especialidade envolvido. Este coordenador deve conhecer a

realidade do município, suas peculiaridades e características, de forma a voltar a captação de recursos a atender as necessidades de forma pontual.

O órgão deve possuir além de um chefe como gestor, necessitará de um profissional responsável pela elaboração de projetos, pelo monitoramento e execução e pela prestação de contas, além de um engenheiro, responsável pela elaboração de projetos e pelo monitoramento e fiscalização das obras.

De acordo com Prado (2000, citado por BRASIL. Tribunal de Contas da União, 2006), o gestor de projetos é a pessoal responsável pela condução das atividades e dos processos relativos aos projetos.

Os servidores devem ser preferencialmente de carreira, visto que os projetos possuem natureza continua e necessitam de comprometimento por parte de seus acompanhadores. Para ORLICKAS (2010, p.161, 162)

O sucesso ou o fracasso de um projeto é responsabilidade do conjunto de pessoas envolvidas. O administrador não pode “carregar sozinho o projetos nas costas”; deve, sim, partilhar responsabilidades, sucessos e fracassos. Ao não concordar com uma decisão tomada, deve esclarecer os motivos, entender por que não conseguiu remover os obstáculos e tentar rediscutir a questão. Porém, deve sempre deixar claro que é um trabalho de time e que isso exige trabalhar com diferenças individuais, aceitar opiniões divergentes, saber colocar-se no lugar do outro e, principalmente, saber ouvir. (ORLICKAS, 2010 p. 161,162)

Os projetos apresentados necessitam de grande quantidade de informações e documentos, como justificativas, plano de trabalho, plano de aplicação, declaração de contrapartida, projetos de engenharia e declaração de capacidade técnica. Cada programa tem sua normativa e metodologia. Sendo assim o trabalho necessita tempo para ser realizado. Sendo assim justifica-se a destinação de um servidor exclusivamente para o ramo.

O profissional que trabalha com captação de recursos deve constantemente acompanhar a abertura de programas, principalmente no SICONV. Outras aptidões necessárias são a disciplina de seguir as etapas do projeto segundo seu cronograma, cumprindo com as etapas, os requisitos e as documentações exigidas. Pra que isso ocorra o grupo deve ter conhecimento da legislação que normatiza os cronogramas.

Exemplos de programas são o PAC 2 – Programa de Aceleração do Crescimento, que neste ano colheu propostas para construção de unidades de

saúde, pavimentação, saneamento básico, centros de iniciação ao esporte, cidades digitais e Programa Minha Casa Minha Vida – Sub 50.

A etapa de monitoramento e execução inicia após a formalização do convenio ou da aprovação do projeto. Esta etapa pode compreender a elaboração e entrega de mais documentação, mas sempre vai envolver o processo licitatório, os pagamentos, as medições de obras e o acompanhamento das liberações de recursos, seja do repasse dos concedentes, como das contrapartidas financeiras ou físicas. Estas liberações devem ser fieis ao cronograma de desembolso previamente acordados e serem depositados na conta-corrente única do convenio para então serem transferidas ao credor.

Um exemplo dos documentos e comprovações que o município deve fazer para a aquisição de um caminhão de coleta seletiva junto ao Ministério das Cidades é a realização de 03 orçamentos, elaboração de Plano de Trabalho, Projeto básico, declaração de capacidade de contrapartida, declaração de capacidade técnica, descrição detalhada do equipamento, lista de beneficiados, além do envio do CNPJ do município, do Termo de Posse do Prefeito, cópia do RG e do CPF do Prefeito, definição de objetivos e metas e planejamento de manutenção.

Empreendimentos de construção, de alto valor de investimento exigem a elaboração de projetos técnicos, de arquitetura, localização, locação, estrutura, lógica, elétrica, além da obtenção de licenças ambientais, comprovação de propriedade do terreno e sondagens de solo.

Tanto os pequenos projetos, mas principalmente os maiores, duram um longo tempo para poderem ser contemplados, sendo que o prazo pode chegar a dois ou 3 anos.

A etapa de prestação de contas apresenta-se após a conclusão do objeto. Ela é fundamental para a adimplência do município, pois municípios inadimplentes estão impedidos de firmar novos convênios. Uma execução inadequada de um convenio pode submeter o município a uma Tomada de Contas Especial. Segundo Fernandes (2005, p. 31) a tomada de contas especial é “um processo excepcional de natureza administrativa que visa apurar responsabilidade por omissão ou irregularidade no dever de prestar contas ou por dano causado ao erário”.

O gestor municipal de convênios deve ter sensibilidade e conhecer as realidades de sua cidade, para melhor definir quais projetos devem ser propostos.

Segundo o Guia PMBOK (2004, p.3)



O Conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos é a soma dos conhecimentos intrínsecos à profissão de gerenciamento de projetos. Assim como em outras profissões como advocacia, medicina e contabilidade, o conjunto de conhecimentos pertence aos profissionais e acadêmicos que o aplicam e o desenvolvem

Segue abaixo a descrição de cargos sugerida:

CARGO	DESCRIÇÃO DETALHADA DAS ATIVIDADES
Chefe do Departamento de Gestão de Projetos e Captação de Recursos	Oportunizar e coordenar cursos de capacitação profissional e desenvolvimento pessoal; formular políticas e definir estratégias de acordo com as metas e objetivos estabelecidos no Plano de Ação do Governo Municipal; elaborar estudos de planejamento administrativo e governamental, buscando inovar tecnicamente as relações de serviço público municipal; analisar os planos de investimento do município, compatibilizando-os com os projetos em andamento; assistir, orientar, planejar os programas especiais desenvolvidos pelo Executivo Municipal; assessorar na celebração de convênios ou contratos com entidades públicas ou privadas e consórcios com outros municípios, para a realização de objetivos de interesse da administração; supervisionar os serviços burocráticos, oriundos de convênios firmados com órgãos públicos estaduais, federais, e/ou entidades privadas; planejar, pesquisar, organizar, elaborar e encaminhar, quando solicitado, os projetos que forem objeto de necessidade das Secretarias; estimular a prática de planejamento administrativo, em sintonia com o Plano de Ação do Governo Municipal e com o Plano Plurianual; executar outras atividades técnicas correlatas e aquelas estabelecidas pelo Secretário de Administração e Planejamento; acompanhar e agilizar o andamento dos projetos.
Assistente Administrativo	Executar, acompanhar e controlar, em unidades da administração pública, atividades relativas à pessoal, material, patrimônio, orçamento, organização e métodos e outras atividades próprias da rotina administrativa, aplicando conhecimentos adquiridos e normas próprias do setor, para garantir condições de funcionamento regular e eficiente do órgão a que serve; colaborar na análise dos sistemas e métodos de trabalho da instituição, auxiliando no levantamento de tarefas, carga de trabalho, formulários utilizados e rotinas administrativas adotadas, para modificar ou implantar métodos que assegurem maior produtividade, eficiência e definição dos custos na estrutura organizacional do órgão; preparar escalas de trabalho, de férias e folgas de funcionários, baseando-se na legislação pertinente e na orientação de superiores, para atender aos interesses da administração e dos servidores; participar do planejamento, elaboração e aplicação de programas de seleção, treinamento e aperfeiçoamento de pessoal, baseando-se em informações existentes e em novos métodos e práticas conhecidas, para contribuir nos processos de admissão e qualificação de pessoal; fazer acompanhamento dos saldos existentes nas dotações orçamentárias, informando ao contador sobre a necessidade de suplementações orçamentárias; controlar a concessão de adiantamentos e das respectivas prestações de contas; controlar a concessão de recursos antecipados, convênios, subvenções e as respectivas prestações de contas; colaborar nas diferentes fases de elaboração e execução do orçamento, compilando informações, conciliando dados e acompanhando seu desenvolvimento, para assegurar o correto emprego dos recursos, bem como sua eficiente utilização; desempenhar outras atividades inerentes ao cargo, determinadas pelos superiores hierárquicos.
Engenheiro Civil	Viabilizar e orientar construções e manutenções de obras de acordo com os padrões técnicos exigidos, elaborando e executando, dirigindo e

	liberando projetos de engenharia civil; elaborar projetos de construções, calculando: Custo de material e mão-de-obra, tempo necessário para conclusão do trabalho, quantidade de mão-de-obra necessária; analisar e indicar: a região e o local próprios para a construção da obra; o tipo de obra a ser construída, se ponte, estrada, edifício, etc. e sua finalidade; equipamentos e materiais necessários; organizar o cronograma físico e financeiro das diferentes etapas da construção, dirigindo e fiscalizando a execução dos trabalhos, desde o assentamento dos alicerces até a fase final da obra; organizar e dirigir trabalhos de reparos, conservação e manutenção de construções prejudicadas pelo tempo, fatores climáticos e outros motivos; executar outras atividades correlatas.
--	--

Quadro: Descrição detalhada de cargos

Fonte: Adaptado de lei nº 75/2006

Para melhor orientar a consecução dos trabalhos são definidas as competências individuais e coletivas do Departamento. Segundo Dutra (2004, p. 24), existe íntima relação entre competências organizacionais e individuais. Estas devem estar atreladas às competências essenciais para a organização e caracterizam-se, resumidamente, por ser um conjunto de qualificações que permitem às pessoas desenvolverem uma performance superior em seu trabalho.

As competências individuais desmembram-se em competências genéricas e específicas. As competências genéricas se aplicam a todos os colaboradores da organização, independente do cargo exercido; as específicas, por sua vez, se aplicam a cada cargo especificamente. As competências genéricas buscadas estão descritas abaixo:

COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO
Orientação para realização	Prezar pelo desenvolvimento do trabalho com alto padrão de qualidade
Orientação para a população	Identificar e atender às necessidades da população
Comprometimento	Agir com confiabilidade e voltado aos objetivos da organização.
Aprendizado cooperativo	Dominar técnicas com precisão e rapidez, aprender com os demais.
Eficiência e Economicidade	Agir de forma eficiente e buscando sempre a economicidade

Quadro: Competências genéricas

Fonte: O autor, 2013

Segundo Dutra (2004, p. 24), existe íntima relação entre competências organizacionais e individuais. Estas devem estar atreladas às competências essenciais para a organização e caracterizam-se, resumidamente, por ser um conjunto de qualificações que permitem às pessoas desenvolver uma performance superior em seu trabalho.

As competências individuais desmembram-se em competências genéricas e específicas. As competências genéricas se aplicam a todos os colaboradores da organização, independente do cargo exercido; as específicas, por sua vez, se aplicam a cada cargo especificamente. As competências específicas buscadas são discriminadas abaixo:

CARGO	COMPETENCIA	DEFINIÇÃO
Chefe de Departamento	Comunicação eficiente	Capacidade de comunicar-se de forma objetiva, clara e no tempo certo
	Influência	Influencia sobre a organização, os dirigentes e principalmente ser referencia para a equipe de trabalho
	Motivação e Liderança	Capacidade de estimular os membros da equipe rumo ao alcance das metas e objetivos
	Solução de conflitos	Negociação e intermediação em busca de um senso comum
Assistente Administrativo	Agilidade	Realizar suas atividades de forma rápida e eficiente
	Análise de planejamento	Capacidade de planejar suas rotinas, necessidades, atividades
	Senso analítico	Facilidade em análise de relatórios, pagamentos, documentos
Engenheiro Civil	Relacionamento interpessoal	Cordialidade, simpatia, boa fluência verbal, polidez
	Disciplina	Respeito às normativas legais, ao horário de trabalho e ao planejamento
	Pró-atividade	Ir além do mínimo exigido

Quadro: Competências específicas  
Fonte: O autor, 2013

O processo de admissão se dará através de nomeação em comissão e em caráter efetivo. O cargo comissionado como dito anteriormente será o de Chefe de Departamento. Segundo TIJUCAS DO SUL. Gabinete do Prefeito (2005, p.3):

**Art. 13.** São formas de provimento de cargo público:

- I - nomeação;
- II – (...)

**Art. 14.** A nomeação far-se-á:

- I - em caráter efetivo, quando se tratar de cargo isolado de provimento efetivo ou de carreira;
- II - em comissão, para os cargos de confiança, de livre exoneração.

Com vistas a aperfeiçoar os conhecimentos ligados ao trabalho, bem como o desenvolvimento profissional dos servidores, será estabelecido um programa de treinamento e desenvolvimento.

Segundo Marras (2005, p. 145):

treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.

Sua abrangência pode ser no aspecto técnico (prover conhecimentos ligados às atividades realizadas no trabalho) ou comportamental (objetivar o aperfeiçoamento ou desenvolvimento de uma característica comportamental nos colaboradores).

Araújo (2006, p. 94) delinea a diferença entre treinamento e desenvolvimento. Este seria um processo de aprendizagem voltado ao crescimento da pessoa em nível de conhecimento, habilidade e atitude, ao passo que o primeiro seria um processo de aprendizagem voltado para o condicionamento da pessoa e para a execução de tarefas.

As etapas do processo de Treinamento e Desenvolvimento, segundo Araújo (2006, p. 111), são: a diagnose, isto é, sondagem da situação-problema, definição dos objetivos que deverão ser alcançados, escolha dos participantes e do momento a ser realizado o programa; o planejamento, momento em que se elencam os meios e modos para implementar o processo a partir dos recursos disponíveis, quais comportamentos devem ser modificados, o que, como, quando e onde deve ser ensinado; a implementação, quando se busca garantir que o processo ocorra conforme o planejado, atentando-se à qualidade dos participantes e recursos, às facilidades de comunicação, ao envolvimento da administração superior e ao alinhamento às demandas da organização; e, por fim, a avaliação, etapa na qual se faz um balanceamento entre os resultados esperados e os efetivamente alcançados.

Ribeiro (2006, p. 37) alerta que, a fim de estimular a motivação do participante nos programas de desenvolvimento, estes devem contar com qualificação e experiência do corpo docente, equipamentos e recursos didáticos adequados, devem prover vantagens como oportunidade de promoção, aquisição de novos

conhecimentos e aumento da produtividade no trabalho, além de estimular a competição sadia entre os aprendizes.

Serão fornecidos treinamentos aos funcionários de acordo com a função. Eles serão realizados logo após a admissão dos colaboradores e, ao longo do ano, mais precisamente após a avaliação de desempenho, será identificada a necessidade de novos treinamentos. Estes motivos, conforme DeCenzo (2001) poderiam ser problemas de baixa de produtividade, desperdício de recursos, acidentes de trabalho, desempenho inadequado no cargo, etc.

Os colaboradores avaliarão os treinamentos recebidos, provendo informações sobre se o módulo lhes propiciou conhecimento adicional, se o conhecimento aprendido tem aplicação nas atividades realizadas dentro da empresa, se o material didático ou estrutura do programa foram adequados, se a carga horária foi suficiente, dentre outros, conforme ficha avaliativa presente nos anexos. Essas informações darão subsídios para o Departamento avaliar se os módulos de treinamento estão atendendo as necessidades.

O quadro abaixo demonstra alguns dos treinamentos previstos:

Curso	Cargo	Carga horária	Valor	Instituição
Básico em SICONV	Assistente Administrativo	16 hs	Gratuito	Caixa Econômica Federal
Programas Habitacionais	Assistente Administrativo, Engenheiro e Chefe de Departamento	8 hs	Gratuito	Cohapar
SICONV avançado	Chefe de Departamento e Assistente Administrativo	16 hs	R\$ 1.290,00	Grupo Suria
Normas técnicas de acessibilidade	Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República		Gratuito	SDHPR

Quadro: Treinamentos previstos

Fonte: O autor, 2013

A avaliação de desempenho dos servidores é regida pela Lei nº 75/2006. Ela dispõe que o reenquadramento do servidor, ou seja, sua progressão na carreira se dará através de avaliação de desempenho, caso o resultado seja considerado satisfatório. O referido ato oficial também normatiza o plano de cargos e salários do poder executivo. Contudo seu texto está defasado e não é aplicado. Desta forma sugere-se que o texto seja revisto e seja estabelecido um plano de carreira que beneficie aquele servidor competente e que tenha uma boa formação profissional.

Um assistente administrativo com graduação e especialização não pode receber o mesmo salário do que um servidor de nível médio. Mas este quadro ainda é verificado no município de Tijucas do Sul.

Conforme Dessler (2003, p. 196), a equidade salarial é fator crucial no plano de remuneração das organizações. Externamente, os salários devem ser comparáveis aos de outras prefeituras e, internamente, cada colaborador deve considerar sua remuneração como sendo equivalente ao dos demais colaboradores. Estes dois conceitos são conhecidos como equidade externa e interna, respectivamente.

Dessler (2003, p. 197) descreve os passos para se determinar a remuneração dentro de uma organização. São eles: conduzir pesquisas salariais; determinar o valor de cada cargo, etapa em que o conteúdo dos cargos é comparado em relação ao dos outros em termos de esforços, habilidades e responsabilidades; agrupar cargos similares em faixas salariais; determinar o valor de cada faixa, em que se atribui valores médios de pagamento para cada uma das faixas salariais; e desenvolver a amplitude de valores, ou seja, ajustar os valores para cada cargo, de modo que cada faixa abarque vários níveis salariais.

Municípios de mesmo porte tem oferecido salários melhores do que esta administração pública. Neste contexto deve ser pauta principal a elaboração de um novo plano de cargos e salários, incluindo inclusive alguns benefícios para os servidores, não somente o atual vale-transporte, que já é previsto no estatuto dos servidores públicos municipais (Lei nº 502005).

A carga horária de trabalho semanal será de 30 horas semanais para o cargo de Chefe de Departamento e Assistente Administrativo e 20 horas semanais para o cargo de Engenheiro Civil.

Para a melhoria e controle dos processos serão implantadas as seguintes ferramentas de qualidade: fluxograma, 5S, CCQ, Brainstorming, Diagrama de Causa e Efeito e ciclo PDCA.

Ferramenta	Descrição	Utilização
Fluxograma	Diagrama de que contribui com a visualização e entendimento dos processos	Será utilizado para demonstrar o processo produtivo e para facilitar a comunicação entre os envolvidos
5 S	Visa organização do ambiente de trabalho	Será utilizado para organização do ambiente de trabalho e melhor utilização dos recursos
CCQ – Círculos de controle da qualidade	Os funcionários serão estimulados a formar este grupo em busca da resolução de problemas que não necessitem de influência gerencial e que tenham vínculo direto às suas atividades	Os colaboradores se reunirão em busca da solução de problemas relacionados às suas atividades e de forma voluntária. Desta forma podem perceber sua importância na busca pela qualidade
Brainstorming	Deve envolver todos os funcionários em busca de soluções e comprometimento.	Será usada em qualquer etapa de solução de problemas.
Diagrama de Causa e Efeito	Busca descobrir a causa dos problemas através de diagramas que elencam todos os possíveis motivos para o mesmo	Será utilizado na verificação dos potenciais motivos de determinado problema
PDCA	O ciclo busca a melhoria dos processos através de Planejamento, Execução, Verificação e avaliação dos resultados	Será utilizado para melhorar e planejar os processos de forma contínua

Quadro: Ferramentas de qualidade

Fonte: O autor, 2013

Para avaliar o trabalho e o comportamento da equipe de trabalho, bem como para promoção de avanços na carreira efetiva, serão realizadas periódicas avaliações de desempenho.

Para Dessler (2003, p. 173), avaliação de desempenho significa avaliar a relação entre o desempenho atual ou passado de um funcionário e seus padrões de desempenho. Esta ferramenta é importante pois permite adquirir informações acerca de promoções e aumento de salários, desenvolver plano para corrigir deficiências ou reforçar pontos positivos e, enfim, realizar avaliações em relação ao planejamento de carreira dos colaboradores.

De acordo com o art. 25 da Lei municipal nº 50, de 08 de dezembro de 2005, a avaliação de desempenho analisará os seguintes critérios: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.

Segundo o Manual de Ferramentas da Qualidade do SEBRAE (2005, p. 7), a ferramenta em questão proporciona uma excelente visão dos processos e melhor entendimento dos mesmos. Além disso, os fluxogramas disseminam informações sobre o processo e facilitam a comunicação entre as pessoas envolvidas. O Departamento deve elaborar um fluxograma para cada etapa do processo de um convenio. Ou seja, um para a elaboração de projetos, outro para a execução e outro

para a prestação de contas. Conforme a especificidade de cada programa, os fluxos e as etapas podem sofrer alterações.

Segue abaixo o ciclo de um contrato de repasse com recursos do Orçamento Geral da União:

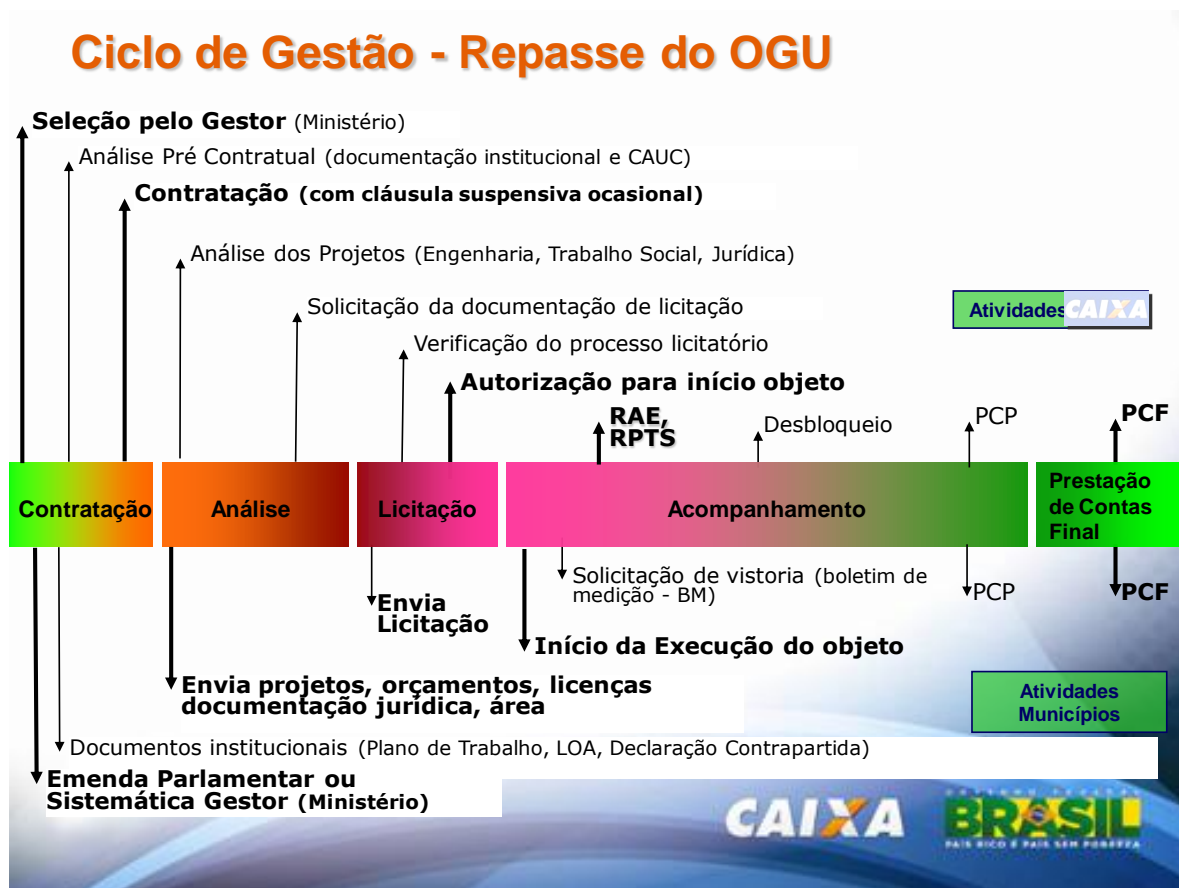


Figura: Ciclo de gestão – Repasses OGU  
Fonte: Caixa Econômica Federal

Para alocar a nova equipe de trabalho, deve ser disponibilizada dentro do arranjo físico da Prefeitura Municipal, uma sala com exclusividade. Este local de trabalho deve dispor das ferramentas necessárias aos processos que nele serão desenvolvidos.

#### 5.4 - Resultados esperados

Os gestores públicos não podem perceber as despesas envolvidas com o setor de captação de recursos como uma despesa, mas sim como um investimento,



haja vista o retorno financeiro e social que um bom trabalho pode garantir. Obviamente a aplicação dos recursos deve observar os princípios fundamentais da administração pública.

Segundo Prates et. al. (2006, p. 2)

O investimento na área da captação de recursos pode resultar numa ampliação significativa de possibilidades para a concretização de iniciativas que o poder local ou as entidades demandantes não teriam condições de efetivar, sem apoio externo, seja este processo realizado a partir de assessorias ou da constituição de grupos de especialistas para dedicar-se a esta atividade

Os resultados esperados são o aumento da eficiência do setor de captação de recursos. Espera-se que a arrecadação com transferências voluntárias aumente e atinja a meta estipulada neste trabalho. Com isto os ganhos que a sociedade obterá serão imensuráveis.

## **5.5 - Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas**

É comum das organizações, mas principalmente nas públicas, o medo e a reação às mudanças. Essas atitudes podem ameaçar a implantação e o sucesso das mudanças. Segundo Teixeira (2007, citado por Bortolotti et. al., 2011), a resistência à mudança é um comportamento adotado pela pessoa para se proteger dos efeitos reais ou imaginários da mudança. Esse indivíduo resiste pensando em mudanças que não se realizaram ou não se realizarão, mas crê que isso acontece e tem medo. Schein (1988, citado por Bortolotti et. al., 2011) reafirma esse risco quando afirma que o insucesso de processos de mudança devem-se às resistências, como também à falta de habilidade das organizações de se prepararem com antecedência às mudanças.

Muitas vezes essas medidas ocorrem porque o servidor não foi bem preparado e orientado sobre as mudanças e seus benefícios. Esta reação é natural do ser humano, pois pensa sempre que pode ser atingido negativamente pelas alterações. De certa forma é seu instinto de sobrevivência prevalecendo.

Por outro lado os movimentos reativos podem servir como aviso de que algo está errado, possibilitando aos gestores refletirem sobre suas causas. De acordo com Bartlett e Kaiser (1973, citado por Bortolotti et. al., 2011), é mais útil

diagnosticar as causas de uma reação do que inibi-la de imediato. Desta forma é preciso antecipar as reações às mudanças, prevendo quando e como podem ocorrer. Para Bortolotti et. al., (2011, p. 2), “com o auxílio dessa previsão pode-se, então, reconsiderar seus planos, desenvolver meios alternativos para conseguir seus objetivos, ou encontrar soluções para resolver esses problemas”. Agindo desta forma os impactos e as reações podem ser diminuídas consideravelmente.

Outro risco é o da Câmara Municipal não aprovar os projetos de lei sugeridos. Contudo as justificativas apresentadas são suficientes para sua aprovação. Além disso, a reformulação do Plano de Cargos e Salários é um pedido dos próprios vereadores, o que facilita sua sanção.

## 6. Conclusão

O presente projeto teve por objetivo demonstrar a importância da gestão de projetos e da captação de recursos para os municípios brasileiros, em especial o município de Tijucas do Sul, Estado do Paraná.

Através da identificação da organização objeto do estudo, foi realizado um diagnóstico dos problemas que envolvem o setor acima descrito. Realizado o levantamento e revista a bibliografia acerca do tema, foram sugeridas alterações pontuais com vistas a racionalizar e tornar mais eficiente a captação de recursos, para que sejam colhidos os frutos de uma gestão de sucesso.

Foram estabelecidas diretrizes estratégicas e descritas a organização e as ferramentas de controle a serem implantadas.

O processo de implantação da proposta exige poucos recursos financeiros, o que facilita sua implantação. As ferramentas sugeridas partem do estudo da administração. O cenário precisa ser mudado, mas para isso será preciso uma compreensão por parte das autoridades municipais de que há necessidade de profissionalizar o setor, para que o município seja referência em captação de recursos e gestão de projetos.

Todas as sugestões dadas durante o trabalho partem de um pressuposto e não podem ser dadas como a receita correta para o problema, embora sejam fundamentadas teoricamente. Enquanto não há aplicação das alterações não se pode concluir sua eficácia. Mas há de se crer que são boas práticas e que viriam a racionalizar, profissionalizar e dar eficiência a captação de recursos e a gestão de projetos no município de Tijucas do Sul, Estado do Paraná.

## 7. REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo, Editora Atlas S.A., 2006.

BORTOLOTTI, S. L. V. et. al. **Resistência à mudança organizacional: avaliação de atitudes e reações em grupo de indivíduos**. Resende: Seget, 2011. Disponível em:< <http://www.aedb.br/seget/artigos11/16914129.pdf>> Acesso em: 16/10/2013

BRASIL. Planalto. **Lei complementar nº 101/2000**. Disponível em:<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm)> Acesso em: 17/10/2013

BRASIL. Planalto. **Constituição Federal**. Disponível em:<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)> Acesso em 15/10/2013

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Manual de Gestão de Projetos**. Brasília: TCU, 2006.

CAIXA ECONOMICA FEDERAL. **GMC – Gerente Municipal de Convênios e Contratos**. Disponível em:< <http://encontrocomprefeitos.portalfederativo.gov.br/.../Gerente%20Municipal...%E2%80%8E>> Acesso em 10/10/2013

CERTO, Samuel C. e PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: planejamento e implantação de estratégia**. São Paulo: MAKRON Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

D'ANJOUR, Miler Franco et. al. **Considerações sobre planejamento estratégico na gestão pública: parâmetros e mudanças**. Natal: III SEGet, 2006. Disponível em:< <http://agbpp.dominiotemporario.com/doc/CPG32B-5.pdf>> Acesso em 14/10/2013

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo, Prentice Hall, 2ª edição, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. Editora Atlas S.A., São Paulo, 2004.

GALLO, Fabrício. Gomes, R. L. **As desigualdades socioespaciais e as transferências voluntárias de recursos da União: um estudo sobre a seletividade das transferências do Ministério da Ciência e Tecnologia aos municípios paulistas**. Presidente Prudente: Caderno Prudentino de Geografia, 2010. Disponível em:< [agbpp.dominiotemporario.com/doc/CPG32B-5.pdf](http://agbpp.dominiotemporario.com/doc/CPG32B-5.pdf)> Acesso em 01/10/2013

FERNANDES, J. U. J. **Tomada de contas especial: processo e procedimento nos tribunais de contas e na administração pública.** 3. ed. Belo Horizonte: Fórum, 1998

FURTADO, M. A. P. et. al. **A percepção dos gestores da área pública sob a política de gerenciamento de projetos.** Revista eletrônica Sistema & Gestão, 2011. Disponível em:< [http://www.fucape.br/\\_public/producao\\_cientifica/2/Maria%20Alice.pdf](http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/Maria%20Alice.pdf)> Acesso em: 14/10/2013

GODOY, Arilda Schmidt. **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada nos stakeholders.** São Paulo, Editora Saraiva, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos, do operacional ao estratégico.** 3 ed. São Paulo: Futura, 2005.

O REGIONAL. **Prefeitura de Tijucas do Sul adquire nova escavadeira.** Disponível em:< <http://oregionalpr.com.br/2012/07/prefeitura-de-tijucas-do-sul-adquire-nova-escavadeira/>> Acesso em: 10/10/2013

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem gerencial.** 7. Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ORLICKAS, Elizenda. **Modelos de gestão: das teorias da administração à gestão estratégica.** 1. ed. Curitiba: Ibpex, 2010

PRATES, J.C et. al. **A captação de recursos e o poder local.** Revista Virtual Textos e Contextos, 2006. Disponível em:< <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/fass/article/viewArticle/1017>> Acesso em: 30/09/2013

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC. **Conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos – guia PMBOK.** Pennsylvania: PMIHQ: 2004.

RABELO, C.S. 72 páginas. **Metodologias para o cumprimento de prazos: um estudo de caso sobre gerenciamento de projetos na administração pública municipal de Pains – MG.** Formiga: Centro Universitário de Formiga-Unifor, 2009. Disponível em:< <http://bibliotecadigital.uniformg.edu.br:21015/jspui/handle/123456789/76>> Acesso em: 14/10/2013

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas.** São Paulo, Saraiva, 2006.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio do curso de Administração.** 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1999

ROSA, José Antônio. Roteiro para análise e diagnóstico da empresa. São Paulo: STS, 2001

SEBRAE. **Manual de Ferramentas da Qualidade.** Disponível em:< <http://www.dequi.eel.usp.br/~barcza/FerramentasDaQualidadeSEBRAE.pdf>> Acesso em: 18/10/2013

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. Administração. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

THOMPSON, Arthur A. Planejamento Estratégico: **Elaboração, Implementação e Execução**. São Paulo: Pioneira. 2000